GUÉNAËLLE BONNAFOUX
CORINNE BILLON

Sous la direction de NATHALIE VAN LAETHEM

L'ESSENTIEL DU PLAN MARKETING OPÉRATIONNEL

LES ESSENTIELS DU MARKETING

ISBN : 978-2-212-55553-0
EYROLLES

Chapitre 1

Distinguer la stratégie du marketing opérationnel

L'ESSENTIEL

Comment distinguer le marketing stratégique du marketing opérationnel ? Plus précisément, y a-t-il une démarche spécifique au marketing opérationnel ?

Quelles questions doit se poser un responsable marketing quand il décide de mettre en place une politique produit, prix, distribution et communication ?

Quels sont les champs d'action du marketing opérationnel ?

Toutes ces questions trouveront une réponse dans ce premier chapitre.

En clôture, le lecteur trouvera également des liens utiles qui lui permettront d'être plus efficace au quotidien.

1. Bâtir une stratégie marketing et mettre en place le mix : démarche et phases clés

Toute action marketing opérationnelle découle d'un cheminement stratégique, construit bien en amont. Si le responsable marketing enclenche des actions sans réflexion au préalable, il s'expose à des résultats plus ou moins efficaces. Il existe donc une logique marketing à s'approprier.

1.1. La logique marketing

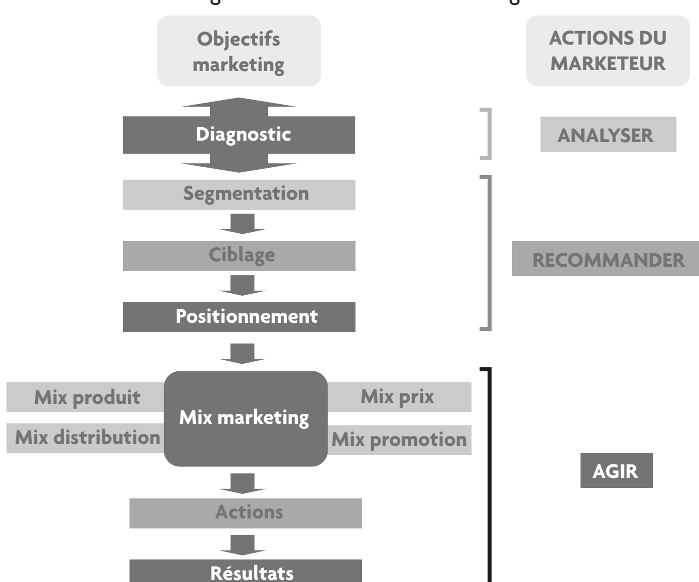
1.1.1. La démarche

La démarche présentée ci-dessous met en exergue les trois pôles de compétences que le marketeur doit posséder : sa capacité d'analyse, son aptitude à prendre des décisions stratégiques et enfin son sens de l'action.

L'analyse consiste à effectuer un état des lieux de l'activité marketing. C'est ce qu'on appelle le « diagnostic ». Cette phase d'analyse permet ensuite au responsable marketing de prendre des décisions stratégiques, telles que la segmentation, le ciblage et le positionnement. Enfin, ces recommandations donnent lieu à une mise en œuvre opérationnelle à travers des actions précises.

Le schéma ci-après représente la démarche marketing.

Figure 1.1. La démarche marketing



1.1.2. Les idées reçues à abandonner

Voici quelques idées reçues à abandonner pour mieux maîtriser le marketing :

- première idée reçue : le marketing c'est tout faire pour obliger les gens à acheter. Un client entre dans un magasin où les vendeurs le forcent à acheter un produit. Quelle sera la réaction de ce client ? Aura-t-il envie de garder un produit qu'on lui a obligé à acheter ? Aura-t-il envie de retourner dans ce magasin ? Rien n'est moins sûr… Le marketing, au contraire, donne des clés pour identifier, approfondir et donc mieux connaître les besoins des clients. Il donne aussi des repères pour optimiser l'offre

aux clients potentiels. Il permet même d'anticiper une évolution dans la demande de produits et ainsi de créer de nouveaux produits pour une nouvelle demande ;

- deuxième idée reçue : le marketing le plus efficace est celui où l'on réussit à manipuler habilement et à convaincre l'autre sans qu'il s'en aperçoive. Un marketing efficace consiste à inciter un client à acheter un nouveau produit, et surtout à l'acheter de nouveau, de manière durable, voire de devenir ambassadeur de la marque auprès de ses proches. La manipulation peut être convaincante pour le premier achat, mais faillira à agir dans la durée. Le client est par essence intelligent ;
- troisième idée reçue : les meilleurs marketeurs sont ceux qui sont capables de vendre n'importe quel produit quelles que soient les circonstances. Tout d'abord, le marketing ne se limite pas à la vente. Deuxièmement, si le marketing permet d'argumenter, un excellent marketeur maîtrise avant tout l'art d'adapter l'offre de l'entreprise à son environnement.

Au-delà des idées reçues, le marketing est la science et l'art permettant d'évaluer une maturité d'analyse et d'actions dans un environnement en perpétuel mouvement. Il repose donc sur une démarche rigoureuse et structurée.

1.2. Le marketing stratégique

Ainsi, la démarche marketing implique plusieurs étapes clés. Les deux premières étapes relèvent de la stratégie marketing. Le marketeur analyse un certain nombre de critères qui vont ensuite l'aider à prendre des décisions stratégiques majeures.

1.2.1. Première étape : le diagnostic

Il est d'usage de scinder le diagnostic en deux parties : le diagnostic externe et le diagnostic interne. Pourquoi deux parties au diagnostic ? Tout simplement parce que le premier état des lieux, appelé pronostic externe, est l'audit d'éléments liés à l'environnement de l'entreprise. Cette dernière a généralement une marge d'influence très faible voire quasi nulle sur son environnement. Le second bilan, appelé diagnostic interne, lui, au contraire, permet de mettre en évidence les éléments sur lesquels l'entreprise peut agir.

À SAVOIR

Les deux parties du diagnostic

- *Le pronostic externe :* éléments non maîtrisés par l'entreprise.

Opportunités : éléments positifs de l'environnement.

Menaces : éléments négatifs de l'environnement.

Les éléments à étudier sont les suivants : le macro-environnement, le marché sur lequel intervient l'entreprise, la concurrence (directe et indirecte), la demande clients…

•••

...

Un pronostic sur un marché étranger pourra être complété par une analyse **PESTEL** mettant en évidence les éléments liés à la **P**olitique du pays, l'**E**conomie, au niveau **S**ocioculturel, à la **T**echnologie, à l'**É**cologie et à la **L**égislation.

■ *Le diagnostic interne* : éléments maîtrisables par l'entreprise.

Forces : éléments positifs de l'entreprise.

Faiblesses : éléments négatifs de l'entreprise.

Les éléments à étudier sont les suivants : performances de l'entreprise (marketing, organisationnelles…) et analyse approfondie des performances des produits, des politiques de prix, de distribution et de communication.

La synthèse du diagnostic

L'outil SWOT, présenté sous forme de matrice, met en avant les faits majeurs constatés lors du pronostic externe et du diagnostic interne.

SWOT = sigle de *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

Strengths Forces	*Weaknesses* Faiblesses
Opportunities Opportunités	*Threats* Menaces

1.2.2. Deuxième étape : la segmentation, le ciblage et le positionnement

La segmentation est le découpage d'un marché en sous-ensembles homogènes, c'est-à-dire en groupes de clients relativement semblables. L'objectif étant de proposer pour chacun de ces segments un mix marketing spécifique.

Par exemple, le marché des imprimantes peut être découpé en deux sous-ensembles : les imprimantes pour les entreprises et les imprimantes pour les particuliers.

À SAVOIR

Les critères de segmentation en BtoC

Les critères caractérisant les clients

Géographiques : lieu d'habitation, influences climatiques…

Sociodémographiques : sexe, âge, revenu, CSP…

Psychographiques : classe sociale, style de vie, valeurs, personnalité…

...

•••

Les critères comportementaux des clients

La situation d'achat : ordinaire ou spéciale

Les avantages recherchés : économies, simplicité, praticité, rapidité…

L'utilisation : fréquente, occasionnelle, rare…

Les attitudes : liées au produit, à la marque

La plupart des entreprises mixent ces deux types de critères pour identifier des segments fiables.

Les quatre conditions d'efficacité d'une segmentation

Pour être utile, un segment doit être :

- mesurable : il est préférable de pouvoir évaluer le nombre d'acheteurs potentiels (et par conséquent le chiffre d'affaires prévisionnel) avant de mobiliser des ressources (humaines, financières…) pour développer une stratégie marketing spécifique ;
- d'un volume significatif : pouvoir mesurer un nombre d'acheteurs potentiels, c'est bien. Vérifier que le segment a suffisamment d'acheteurs pour être rentable, c'est mieux ;
- pertinent pour l'entreprise : le segment doit avoir du sens pour l'entreprise ;
- atteignable pour l'entreprise : peuvent-ils être choisis comme des cibles d'une politique marketing adaptée ?

Le ciblage permet de choisir les segments, plus précisément les groupes de consommateurs que l'entreprise cherche à atteindre en priorité.

Une entreprise vendant des imprimantes peut choisir de ne vendre que des imprimantes en BtoB ou que des imprimantes en BtoC. Si elle choisit de cibler le BtoB, plusieurs sous-segments sont disponibles : les TPE, les PME, ou les grands groupes. Elle peut alors décider de cibler uniquement les PME en leur proposant des offres dédiées.

On distingue trois types de ciblage :

- le ciblage de masse : l'entreprise propose le même mix marketing à l'ensemble du marché cible. Ce type de ciblage tend à disparaître, les attentes des acheteurs étant de plus en plus spécifiques ;
- le marketing ciblé : l'entreprise adapte son mix marketing à des segments différenciés ;

❯ Un fabricant de dentifrices propose des produits différents selon les besoins des consommateurs : dentifrices pour la blancheur, pour les dents sensibles, ou encore pour avoir l'haleine fraîche…

- le ciblage personnalisé : l'entreprise adapte son mix marketing à chaque client de manière individualisée.

La dernière étape de la stratégie marketing consiste à définir le positionnement d'une marque ou d'un produit. Le positionnement est un outil stratégique permettant à l'entreprise d'affirmer sa différenciation par rapport à la concurrence auprès de la cible visée. Il se décline de manière cohérente sur les différentes composantes du mix.

Il repose sur quatre critères : la simplicité, l'originalité, la pertinence et la crédibilité.

CONSEILS

USP : l'outil pour formuler un positionnement marketing

USP : *unique selling proposition* (argument clé de vente)

Il est d'usage de dire qu'un bon positionnement peut être résumé en une phrase. En effet, un positionnement qui demande une formulation très longue signifie qu'on veut lui faire dire trop de choses à la fois et/ou qu'il n'est pas établi sur une différenciation forte et simple.

L'USP permet de clarifier un positionnement marketing en remplaçant les parties entre parenthèses dans la formulation suivante :

(La société et/ou la marque et/ou le produit) est le seul acteur du (marché) à proposer à ses (cibles) une (offre unique).

L'offre unique désigne la compétence distinctive majeure du produit par rapport à la concurrence.

Exemples : Easyjet propose des vols à bas prix, E. Leclerc se bat pour vous proposer les prix les plus bas, les piles Duracell durent plus longtemps, les poêles Tefal n'attachent pas, Lavazza est le café italien par excellence...

1.3. Le marketing opérationnel

À partir de cette troisième étape, le marketeur entre dans un processus opérationnel : les décisions stratégiques ayant été validées, il pilote ses actions marketing, les analyse très régulièrement et met éventuellement en place des actions correctives.

1.3.1. Troisième étape : le mix marketing

Le mix marketing sera détaillé ultérieurement dans ce chapitre. Il permet d'articuler et d'assurer la cohérence entre les quatre principales facettes du positionnement retenu par l'entreprise : produit, prix, distribution, promotion.

❱ Une entreprise commercialisant des montres de luxe devra, pour optimiser ses ventes, s'assurer de la qualité de ses montres, du prix haut de gamme significatif pour la cible indiquant la qualité du produit, du circuit de distribution capable de capter la cible (par exemple des revendeurs de grandes marques), mais aussi de la communication la plus valorisante pour ladite cible.

1.3.2. Quatrième et cinquième étape : les actions et le contrôle

Le mix marketing se décline en actions opérationnelles précises et définies dans le temps à mettre en place pour atteindre le ou les objectifs fixés initialement par l'entreprise.

Il va de soi que l'évaluation des actions menées requiert la mise en place d'indicateurs de performance. La mesure des résultats reste nécessaire pour constater et améliorer les actions marketing futures.

2. Le mix marketing

Après avoir défini son ciblage, son positionnement sur ses produits/services, le marketeur met en œuvre son mix marketing, notamment à travers la détermination de sa politique produit, prix, distribution et communication.

2.1. La politique produit

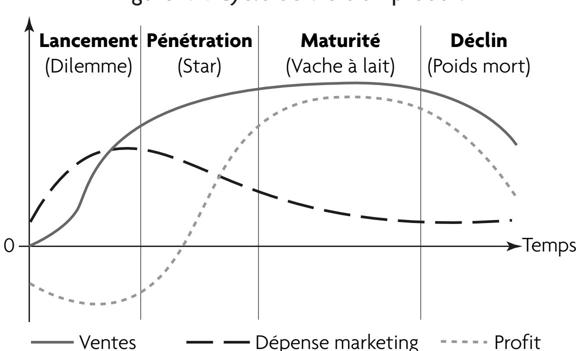
L'objectif de ce premier élément du mix est de créer de la valeur à la fois pour la cible visée, mais aussi pour l'entreprise vendeuse.

2.1.1. Le cycle de vie d'un produit

Dans nombre de cas, les produits et services connaissent un cycle de vie, plus ou moins long, dépendant de l'intensification de la concurrence, de l'évolution des attentes des clients...

Le responsable marketing réfléchit à la position de ses produits sur le cycle de vie. Cela lui permet en effet de gérer et d'équilibrer ses différentes gammes, mais aussi de procéder à des réajustements à chaque étape du cycle de vie.

Figure 1.2. Cycle de vie d'un produit



Sur le graphique présenté, on distingue aisément la corrélation étroite entre les volumes vendus, les dépenses marketing engendrées et le profit réalisé. On peut également établir un parallèle entre chaque phase et le profil des clients.

Un produit ou un service connaît quatre phases dans son cycle de vie :

- la phase de lancement : à cette étape, le produit représente encore une interrogation pour l'entreprise. Il est sur un marché porteur, mais demande beaucoup d'investissements financiers pour acquérir une position concurrentielle forte. Les acheteurs de ces produits sont des « adopteurs précoces » : des clients très sensibles à la nouveauté, ayant le goût du risque, qui sont souvent influenceurs auprès d'autres acheteurs potentiels ;
- la phase de pénétration : le produit commence à affirmer son leadership sur un marché en croissance, et même si les investissements publipromotionnels sont encore conséquents, sa rentabilité augmente. On parle de majorité précoce en termes de profil de nouveaux acheteurs : à la fois réceptifs à la nouveauté, mais ayant besoin de réfléchir avant d'acquérir un bien ;
- la phase de maturité : le produit a acquis une notoriété et une image très fortes, il fait partie des acteurs significatifs sur le marché. Les dépenses marketing sont donc réduites et la marge dégagée par produit est élevée pour l'entreprise. Les nouveaux acheteurs font partie de la majorité tardive : ils ont attendu le poids de l'opinion avant de déclencher un achat ;
- la phase de déclin : le bien devient soit un produit du passé, soit sa croissance en volumes est inférieure à celle du marché. Sa position concurrentielle s'étiole, il dégage moins de liquidités qu'auparavant. À cette étape, les retardataires effectuent leurs premiers achats.

Construire sa politique produit nécessite donc de prendre en compte ces différentes phases du cycle de vie.

2.1.2. Les étapes de la création d'un produit

Créer ou relancer un produit nécessite une réflexion approfondie afin de pouvoir valoriser auprès de la cible tous les éléments constitutifs dudit produit.

Voici un outil qui permet au marketeur de construire étape par étape sa création ou son relancement de produit en intégrant un certain nombre de critères marketing pertinents.

Créer un produit, c'est le définir techniquement, réfléchir à la représentation marketing de ses caractéristiques, y associer un nom de marque, un design, une image et enfin imaginer tous les services associés que le produit pourrait proposer aux acheteurs.

Figure 1.3. Les étapes de création d'un produit

Étape 1 : il s'agit d'établir une liste exhaustive de toutes les caractéristiques du produit. C'est en fait sa fiche technique. Quels matériaux, ingrédients sont utilisés ? Quel est son mode fabrication (industriel, artisanal...) ?

Étape 2 : il faut ensuite transformer ces éléments techniques en promesses pour les clients et y associer une valeur d'usage. Un responsable marketing a toujours à l'esprit qu'il vend plus des bénéfices clients que les caractéristiques techniques de ses produits. Il doit aussi recommander une valeur d'usage : comment utiliser le produit ? À quel moment ? À quelle fréquence ? À quel endroit ?

❯ Pour synthétiser ces deux premières étapes, l'exemple d'une crème anti-rides dont le positionnement est « la crème effet jeunesse » est intéressant.

Caractéristiques intrinsèques du produit	Promesses du produit auprès de la cible	Valeur d'usage
Contient du collagène	Fermeté et élasticité de la peau. Effet « jeunesse »	À utiliser matin et soir sur une peau parfaitement nettoyée
Contient des extraits de thé vert	Purification, peau lisse et saine. Effet « bonne mine »	Pour plus d'efficacité, utiliser le produit frais

Étape 3 : le responsable marketing réfléchit désormais à la marque, au design et à l'image qu'il souhaite associer au produit. Créer une nouvelle marque implique de se poser les questions suivantes : quelle identité lui donner ? Que doit-elle représenter dans l'esprit des clients ? Quelles réactions la marque doit-elle susciter ? Quelles relations doit-elle construire avec ses consommateurs ?

À SAVOIR

Le choix d'une marque repose sur les critères suivants :

- la brièveté et la simplicité du nom qui vont favoriser la mémorisation, simplifier la lisibilité, l'audibilité et la reconnaissance. Par exemple : Axa, Omo, Vinci, Thales ;
- la cohérence du nom de marque avec la catégorie de produits ou services vendus. Par exemple : Mr Propre, Espace de Renault...
- la capacité d'internationalisation, la marque se devant d'être facile à prononcer dans plusieurs langues ;
- la transférabilité à d'autres catégories de produits (quand l'entreprise souhaite par exemple procéder à une extension de marque) ;
- le caractère indémodable de la marque, sa capacité à traverser les époques...

Le design du produit et son packaging sont aussi des leviers marketing qui ont un impact très fort sur l'image et les ventes.

❱ Une marque comme Michel et Augustin se démarque par l'humour et la complicité avec l'acheteur figurant sur les emballages.

Enfin, le responsable marketing réfléchit à l'image qu'il souhaite véhiculer sur son produit ou son service, l'objectif final étant de faire préférer son produit à celui de la concurrence. Attention au décalage entre l'image réelle – ce que le produit raconte – et l'image perçue – ce que la cible perçoit.

Étape 4 : les clients étant de plus en plus exigeants, les marketeurs travaillent enfin à fournir à leurs clients des services associés au produit vendu. Ces services passent par des solutions de livraison ou des facilités de paiement, la reprise des anciens modèles, l'installation, la formation à l'utilisation du produit, des contrats de maintenance, des prestations de SAV... Les entreprises cherchent à construire des relations durables avec leurs acheteurs afin de les satisfaire et de les fidéliser. Cette recherche d'interactivité les pousse à mettre en place des hotlines, des services consommateurs performants, mais aussi à créer des pages Facebook, un site internet dédié... Ces services nécessitent des ressources humaines et financières. Il est risqué de proposer à des clients des services que l'entreprise ne pourra pas assumer.

Pour conclure, construire sa politique produit consiste à prendre en compte le cycle de vie du bien ou du service vendu. Dans le cas d'un lancement ou d'une refonte d'un produit/service, l'outil présenté ci-dessus (cf. figure 1.3., p. 19) aide le responsable marketing à prendre en considération tous les éléments constitutifs d'une stratégie produit.

2.2. La politique prix

Fixer un prix n'est pas toujours aisé pour un marketeur. De nombreux éléments sont à prendre en considération pour déterminer le prix le « plus juste ». Il existe des facteurs internes et externes à l'entreprise.

2.2.1. Facteurs internes à la fixation d'un prix

Le prix doit d'abord refléter le positionnement du produit. Si le produit vendu présente un réel avantage concurrentiel, le prix fixé peut être élevé par rapport au marché. En revanche, si le produit est un « *me too* », le prix est aligné ou inférieur à la concurrence.

Le responsable marketing cherche en général à rendre son produit profitable. Il connaît donc son coût de revient avant de fixer un prix. Qu'est-ce qu'un coût de revient ?

Coût de revient = (coûts fixes + coûts variables)/volumes fabriqués.

Il arrive aussi fréquemment que la direction générale de l'entreprise impose des objectifs de profitabilité. Le marketeur en tient compte pour fixer son prix.

Formule la plus couramment usitée :
prix de vente = coût de revient ou d'achat + marge

❱ Le coût de revient d'un produit A est de 3 € HT (TVA : 19,6 %). La direction générale impose un taux de marge de 40 %. Le prix de vente TTC minimum du produit A sera donc : 3 / 0,60 x 1,196 = 5,98 €.

D'autres options existent : vendre des produits à 0, c'est-à-dire que l'entreprise propose un produit d'appel sans gagner d'argent, mais elle fait « tourner » ses usines… Certaines sociétés ont aussi recours à une stratégie qui consiste à appliquer une marge uniquement sur des coûts variables. Cette formule est possible quand l'entreprise a amorti ses frais fixes et qu'elle a l'opportunité de conquérir des marchés additionnels à son activité habituelle.

Il faut aussi réfléchir à une harmonisation des prix lorsque plusieurs gammes de produits existent au sein de la société. Un lancement de produit peut expliquer un prix plus élevé, car l'innovation le justifie. En revanche, ce prix ne doit pas être trop « décroché » du reste de la gamme. Chaque gamme de produits doit avoir une politique de prix cohérente par rapport aux autres.

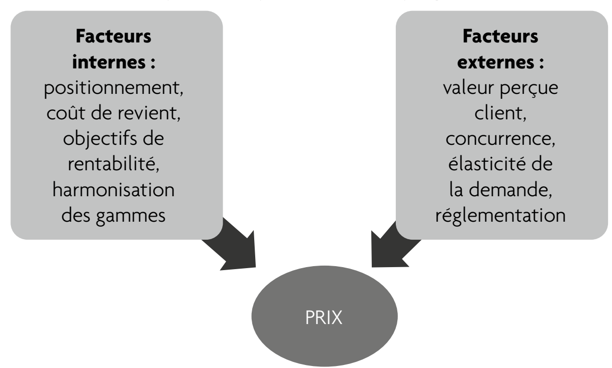
2.2.2. Facteurs externes à la fixation d'un prix

- La valeur perçue par le client : de nombreuses entreprises interrogent leurs cibles potentielles sur le montant d'argent qu'elles seraient prêtes à dépenser pour l'acquisition d'un bien. La réponse à la question : « Quel prix seriez-vous prêt à payer pour l'achat de ce produit/service ? » permet au responsable marketing d'orienter ses choix dans la fixation de prix. Cette technique est largement utilisée dans le secteur du luxe et de la grande consommation.

- La concurrence : étudier les grilles tarifaires des concurrents, effectuer des relevés de prix, avoir recours à des panels, interroger la force de vente… Ces méthodes sont très souvent usitées pour obtenir une idée très précise des prix pratiqués sur un marché. Elles permettent aux marketeurs de décider d'une stratégie d'alignement (proposer des prix identiques à ceux de la concurrence) ou d'une stratégie de pénétration (se positionner à un prix inférieur à celui de la concurrence afin de gagner de la part de marché).
- L'élasticité prix : il ne s'agit plus de fixer les prix par rapport à la concurrence, mais par rapport à la demande. L'élasticité prix consiste à étudier les variations des ventes quand les prix varient. On considère que la demande est élastique si la variation de prix impacte fortement les ventes. *A contrario,* la demande est inélastique si la variation de prix n'a aucun impact sur les volumes vendus.
- La réglementation : certains secteurs d'activité sont soumis à une réglementation très stricte en matière de prix. Ces règles ont des impacts immédiats sur la détermination d'un prix. C'est le cas, par exemple, des alcools, des cigarettes…

Le responsable marketing intègre par conséquent dans sa stratégie prix des facteurs inhérents à son entreprise et des facteurs externes qui peuvent avoir une forte influence.

Figure 1.4. Synthèse stratégie prix



2.3. La politique de distribution

La politique de distribution consiste à définir quels sont les circuits de vente qui seront utilisés pour commercialiser un produit ou un service.

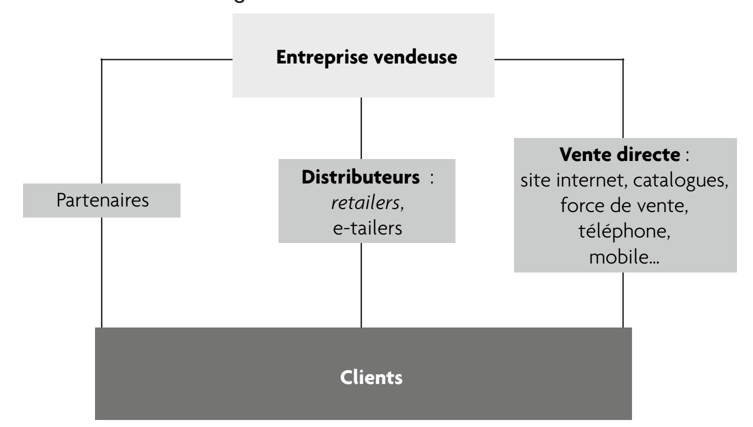
Une étude CCM Benchmark Group de 2011 révèle que plus de 3 millions de Français ont déjà effectué un achat via leurs smartphones. Sans compter qu'acheter sur Internet est devenu courant…

La distribution multicanal est aujourd'hui une des préoccupations majeures des entreprises. Posséder des points de vente, des agences commerciales ne

suffit plus. Les responsables marketing prennent en compte désormais les préférences de comportement d'achat de leurs clients et proposent ainsi différents canaux de distribution.

Le schéma ci-dessous récapitule toutes les opportunités de distribution pour une entreprise vendeuse.

Figure 1.5. Canaux de distribution



2.3.1. Objectifs d'une distribution multicanal

■ Augmenter le chiffre d'affaires : il s'agit d'offrir à l'acheteur potentiel plus d'opportunités d'accéder à des produits ou services selon sa convenance.

■ Exploiter chaque canal de distribution de manière différente : la gamme complète des produits sur catalogue, la facilité d'accès aux informations n'importe où et à toute heure sur Internet, le contact direct avec le produit et les explications du vendeur dans le point de vente... Ces spécificités permettent d'éviter la concurrence entre les différents canaux.

■ Recruter de nouveaux clients via certains canaux et jouer la surpression auprès des clients fidèles. La finalité étant de créer une base de données clients exhaustive avec des données déclaratives, comportementales et attitudinales et de proposer par la suite des offres adaptées et personnalisées à leurs attentes.

■ Se différencier de la concurrence.

■ Clarifier le positionnement de la marque et devenir une marque « *top of mind* » (marque immédiatement présente à l'esprit).

■ Affirmer son indépendance par rapport à un distributeur historique et répartir son chiffre d'affaires sur plusieurs canaux de distribution.

2.3.2. La complexité d'une distribution multicanal

Proposer à ses cibles plusieurs canaux de distribution implique pour l'entreprise de disposer de moyens techniques, humains, et financiers. Le responsable marketing est donc confronté à :

- une réflexion stratégique : il ne s'agit plus de choisir un couple produit/marché mais de trouver une combinaison produit/canal de distribution. Certains produits ou services sont en effet plus adaptés à un référencement sur un certain canal de distribution ;

Le CAS LANCÔME

La marque est présente dans le circuit de la distribution sélective : parfumeries indépendantes, mais aussi des chaînes telles que Sephora, Marionnaud…
Lancôme a rencontré quelques difficultés dans le référencement de certains de ses produits auprès de ces circuits de distribution, car lesdits produits ne faisaient pas partie des 20/80 des ventes. Cela générait des frustrations auprès des clients fidèles à la marque.
La marque a donc créé son propre site marchand www.lancome.fr, afin de proposer à ses clients la gamme complète des produits de la marque.
Afin de générer du trafic sur le site et donc du chiffre d'affaires, Lancôme propose à ses clients la livraison gratuite, des cadeaux et des exclusivités…

- une réflexion opérationnelle : les comportements des clients étant de plus en plus « multicanaux », le responsable marketing prend en considération certains paramètres tels que le niveau de relation avec le client (avant-vente, vente ou après-vente), le type de produit/service acheté et le processus de cycle de vente ;
- une réflexion sur le suivi et le contrôle des canaux de distribution ou comment comptabiliser le chiffre d'affaires généré par tel ou tel circuit…

2.3.3. Choisir un distributeur : se poser les bonnes questions

- Le distributeur a-t-il des compétences particulières sur la gamme de produits/services ? Vend-il des produits/services complémentaires ?
- Est-il suffisamment connu et reconnu par la clientèle visée ? A-t-il une image dynamique et valorisante pour les clients ?
- Possède-t-il des outils marketing (promotionnels, de communication…) sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour mettre en avant ses marques ?
- Quel est son degré de couverture (nombre de points de vente, de relais de livraison, nombre de clients correspondant à la cible visée…) ?
- A-t-il une infrastructure logistique fiable (transport, stockage, délais de livraison…) ?

- Quelle qualité de services peut-il fournir à la clientèle (qualification des vendeurs, maintenance, SAV, conditions financières fournies au client…) ?
- Est-il fiable financièrement ?

Choisir le canal de distribution est une décision essentielle du marketing mix, car elle implique l'entreprise sur le moyen et le long terme. De plus, l'entreprise vendeuse ne maîtrise pas complètement les politiques marketing et commerciale de son distributeur, ni sa gestion opérationnelle. D'où l'importance de sélectionner minutieusement ses partenaires afin d'éviter tout conflit.

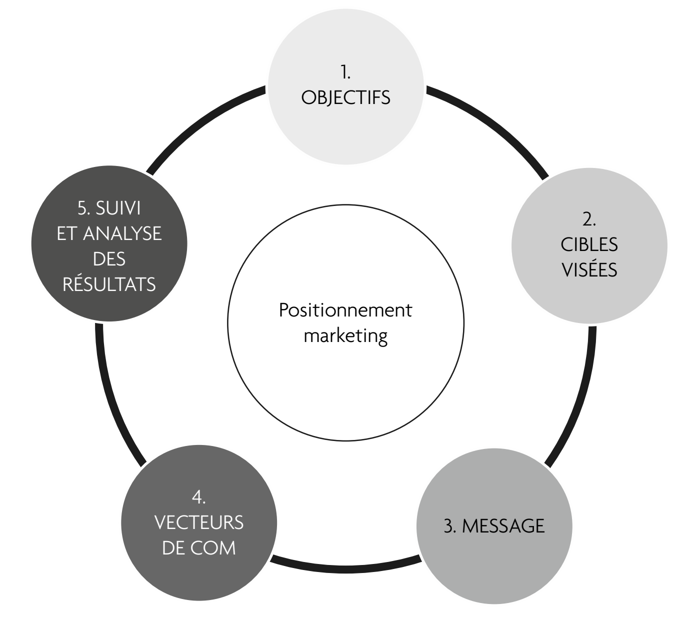
2.4. La politique de communication

Promouvoir un produit ou un service consiste à le mettre sur le devant de la scène auprès de ses cibles grâce à un message fort relayé par des vecteurs de communication appropriés.

2.4.1. Les étapes à respecter

Même si ces points seront détaillés dans les chapitres suivants, il convient de toujours respecter la démarche suivante :

Figure 1.6. La démarche du plan de communication



Étape 1 : le responsable marketing définit l'objectif de communication, il détermine ce qu'il souhaite voir se passer dans l'esprit du client. Le cas échéant, il cherche également à le faire agir.

Étape 2 : le marketeur identifie sa cible marketing, c'est-à-dire son client final mais aussi ses cibles de communication, qui englobent ladite cible marketing et toutes les autres cibles susceptibles d'influencer l'utilisateur final.

Étape 3 : l'entreprise rédige le message clé qu'elle souhaite véhiculer auprès de la cible.

Étape 4 : il s'agit désormais de choisir les vecteurs de communication, c'est-à-dire les techniques, les médias ou les supports à utiliser.

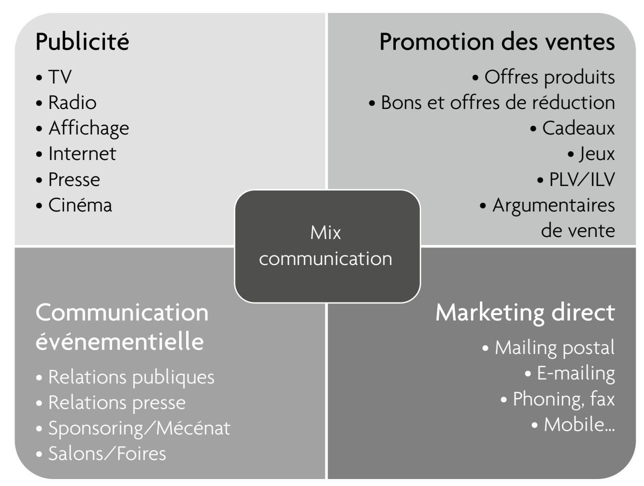
Étape 5 : le responsable gère le suivi opérationnel de ses actions de promotion, et met en place des tableaux de bord avec des indicateurs de performance appropriés.

L'ensemble de ces actions doit toujours être cohérent avec le positionnement initial décidé sur le produit mis en avant. La cible doit en effet toujours avoir à l'esprit la compétence distinctive, le « plus produit » par rapport à la concurrence.

2.4.2. Les champs d'action du mix communication

Le mix promotion englobe un certain nombre d'actions de communication, synthétisées dans le schéma ci-après.

Figure 1.7. Les champs d'action du mix communication



Un grand nombre d'entreprises ont recours à l'ensemble de ces techniques de communication. Le marketeur veille à la cohérence et à la

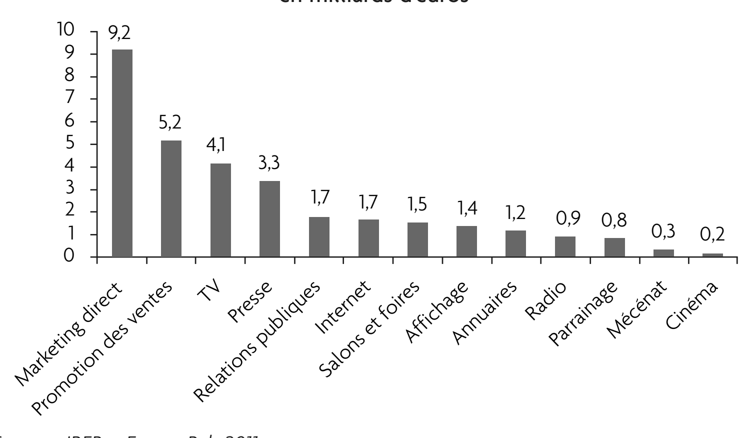
pertinence de toutes les actions de communication, aussi bien sur le fond que sur la forme. Il anime et coordonne ces actions avec les services internes de l'entreprise mais aussi avec des prestataires externes (agences, par exemple).

2.4.3. Les dépenses de communication

Les dépenses de communication des annonceurs se sont élevées à 31,4 milliards d'euros et ont augmenté de 1,9 % sur 2011 en France, après une année 2010 qui avait déjà connu une progression de ces investissements. Les médias ayant le plus progressé sur 2011 sont : la publicité au cinéma (+16 %), Internet (+10,6 %) et la promotion des ventes (+5,9 %).

Ces 31,4 milliards d'euros sont ventilés de la manière suivante :

Figure 1.8. Ventilation des dépenses de communication en milliards d'euros



Source : IREP – France Pub 2011.

Le marketing direct[1] représente à lui seul presque 30 % des dépenses de communication. Ce n'est pas surprenant puisque les entreprises cherchent depuis maintenant de nombreuses années à conquérir de nouveaux clients et à fidéliser leurs acheteurs récurrents. Elles ont investi massivement dans des campagnes *on* et *offline* afin de répondre aux attentes toujours plus exigeantes de leurs clients.

La promotion des ventes est aussi une des priorités des sociétés. Dans un contexte de crise, le marketeur cherche à déclencher l'achat via un stimulus efficace. De nombreuses techniques promotionnelles sont disponibles, elles seront abordées dans le chapitre 5. La PLV (publicité sur le lieu de vente) est un moyen de relayer la promotion et de la rendre plus visible. En 2011,

1. Technique de communication personnalisée et interactive avec la cible.

les dépenses en matière de PLV ont atteint 1,175 milliard d'euros avec une croissance de +16 %.

Le mix communication est par conséquent au cœur des problématiques opérationnelles des entreprises et fait l'objet de nombreux arbitrages en interne, notamment d'un point de vue budgétaire, car les enjeux financiers sont colossaux. Les futurs chapitres 4 à 9 abordent dans le détail l'ensemble des outils de communication.

Les champs d'actions du marketing sont donc vastes, variés, alternent analyse et créativité. Plus spécifiquement, quels sont les champs d'application du marketing opérationnel ?

3. Les champs d'application du marketing opérationnel

La prise en compte de la relation client constitue un angle d'analyse pertinent pour expliquer les champs d'action du marketing opérationnel. Le marketeur intègre généralement dans cette relation trois phases, celle de l'avant-vente, celle de la vente et celle de l'après-vente. Le tableau suivant, loin d'être exhaustif, présente quelques champs d'application du marketing opérationnel en se basant sur les différentes étapes d'interaction entre le marketeur et ses clients.

Figure 1.9. Les champs d'action du marketing opérationnel

	Avant la transaction client	**Pendant la transaction client**	**Après la transaction client**
Produit	• Marketing de l'innovation	• Gestion du produit	• Service après-vente
Prix	• Fixation du prix de vente	• Yield management	• Marketing de fidélisation
Distribution	• Recherche et gestion des circuits de distribution • Merchandising d'organisation • Merchandising de séduction	• Merchandising d'animation • Marketing relationnel	• Merchandising de gestion • Gestion des ventes
Communication	• Conception de la préannonce • Conception des ILV	• Marketing relationnel	• Marketing de fidélisation • Marketing 2.0

3.1. Avant la transaction client

Le marketing opérationnel intervient avant même qu'il y ait transaction entre l'entreprise et l'acheteur. Le responsable marketing anticipe en effet sa relation d'avant-vente avec ses clients ou ses prospects. Plusieurs champs d'action peuvent émerger dans ce contexte.

3.1.1. Le marketing de l'innovation

Avant la mise sur le marché d'un produit, le marketeur teste et évalue les attributs du produit par rapport aux attentes des clients. Ce champ d'application regroupe toutes les actions marketing destinées à concevoir un produit nouveau ou à améliorer un produit existant. Il s'agit par exemple :

- de tests de concepts ou produits auprès de certaines cibles (experts, collaborateurs, bétatesteurs…) ;
- d'optimisation de prototypes ou de produits anciens ;
- de marchés tests expérimentaux : contrôle de l'activité marketing, de l'activité commerciale, marchés expérimentaux sur des zones fermées, etc.

3.1.2. La fixation du prix

La fixation du prix impose souvent au marketeur de mettre en place des actions marketing concrètes auprès de la cible. Il peut par exemple administrer un questionnaire pour vérifier l'acceptation d'un prix auprès d'une cible. En général, il réalise aussi très régulièrement des relevés de prix de la concurrence et met en place des tests de prix chez certains distributeurs afin d'estimer l'élasticité.

3.1.3. La recherche et la gestion des circuits de distribution

L'implantation de produits dans un espace de vente suppose au préalable d'assurer en quantité et en qualité l'approvisionnement et/ou les achats ainsi que la logistique liée. Le responsable marketing peut par exemple procéder à des actions de :

- sourcing (recherche et comparaison de fournisseurs ou de distributeurs) ;
- négociation avec les fournisseurs ou les distributeurs sélectionnés ;
- gestion de la logistique des achats et des ventes.